

TRABALHO REMOTO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: entre a eficiência prometida e as deficiências estruturais

REMOTE WORK WITHIN THE BRAZILIAN JUDICIARY: efficiency expectations and structural constraints

Ilson Alves Pequeno Junior¹

“Em Cloé, grande cidade, as pessoas que passam pelas ruas não se conhecem. Ao verem-se, imaginam mil coisas um do outro, os encontros que poderiam ter entre si, as conversas, as surpresas, as carícias, as mordidas. Mas ninguém saúda ninguém, os olhares cruzam-se por um segundo e depois se afastam, buscando outros olhares — não param”.

(Calvino, Italo. *Le città invisibili* (1972). Trad. de Arlon de Serra Grande)

Resumo: o presente artigo analisa criticamente o trabalho remoto no Poder Judiciário brasileiro, investigando suas potencialidades e, sobretudo, suas mazelas estruturais, organizacionais, psíquicas e sociopolíticas. A partir de revisão bibliográfica e análise normativa, examinam-se os impactos da virtualização das atividades do Poder Judiciário na qualidade da prestação jurisdicional, na cultura institucional e na efetividade do acesso à justiça. O estudo demonstra que, embora o teletrabalho represente inovação relevante, sua implementação tem sido marcada por despersonalização dos vínculos funcionais, precarização simbólica do serviço público e incremento de desigualdades físicas e digitais. A pesquisa conclui pela necessidade de uma regulação mais protetiva, equilibrada e humanizada, que reconheça a complexidade do trabalho judicial e o imperativo constitucional de uma justiça acessível, célere e humanizada.

Palavras-chave: Poder Judiciário; trabalho remoto; teletrabalho; psicodinâmica do trabalho; acesso à justiça; governança judicial.

¹ Desembargador do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região; MBA em Poder Judiciário pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), pós-graduado em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes. Diplomado em Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra (ESG).

Abstract: this article examines the structural challenges and complexities of remote work within the Brazilian Judiciary, situating the phenomenon within the broader transformations of the digital era. Although originally promoted as a tool for administrative efficiency, telework reveals significant psychosocial and institutional risks, including labor intensification, symbolic precarization, erosion of collegiality, and declining productivity – the latter evidenced by recent data from Brazil’s Federal Regional Courts. Drawing on theoretical contributions from Castells, Sennett, Dejours, and Honneth, the analysis demonstrates that the full virtualization of judicial labor may undermine access to justice, particularly for digitally vulnerable populations. The study concludes that the future of judicial telework relies on the adoption of hybrid models grounded in human-centered governance, responsible technological integration, and the restoration of institutional spaces for collaboration.

Keywords: telework; judiciary; productivity; psychodynamics of work; access to justice.

INTRODUÇÃO

À semelhança das cidades calvinianas, cuja tessitura simbólica se revela mais pelos interstícios do que pelas formas aparentes, o Poder Judiciário brasileiro viu-se compelido, durante a pandemia da Covid-19, a atravessar um território inesperado.

Aliás, nessa chave interpretativa, a alegoria calviniana mostra-se ainda mais pertinente. Em *As cidades invisíveis*, Marco Polo descreve urbes que “não se revelam de imediato, mas apenas ao viajante que as percorre com o olhar atento” (Calvino, 1999, p. 19). Algo similar aconteceu com o Poder Judiciário brasileiro: compelido, de forma súbita e involuntária, a adentrar o território ainda nebuloso do teletrabalho, em razão das contingências sanitárias, viu-se diante de uma geografia institucional que exigia decifração paciente, prudência interpretativa e sensibilidade para captar o que não se mostrava à primeira vista.

Embora experiências pontuais já existissem, sobretudo em tribunais superiores, foi apenas a partir de 2020 que o teletrabalho se consolidou como eixo estruturante da prestação jurisdicional, reconfigurando dinâmicas de trabalho, fluxos burocráticos, modelos de gestão e expectativas institucionais.

A partir de então, passou a carregar em sua arquitetura virtual os vestígios de um passado institucional que resistia a ser inteiramente traduzido em *pixels*. Mesmo porque “a cidade não conta o seu passado, ela o contém como as linhas da mão” (Calvino, 1999).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na ocasião, editou uma série de recomendações e resoluções destinadas a regular a atividade remota, com destaque para a Resolução nº 227/2016 e, posteriormente, a Resolução nº 465/2022, que disciplinou o trabalho híbrido e remoto no âmbito do Poder Judiciário.

Entretanto, como pondera Boaventura de Sousa Santos (2020), “toda transformação tecnológica, quando não acompanhada por adequada reflexão político-institucional, tende a reproduzir desigualdades e assimetrias preexistentes”.

No caso do Judiciário brasileiro — instituição historicamente marcada por estrutura complexa, cultura burocrática e forte carga decisória — as mudanças tecnológicas operaram como catalisadoras de tensões latentes, expondo fragilidades que, não raro, provocaram intensas mazelas aos(às) trabalhadores(as) e ao próprio sistema de justiça.

Este artigo tem por escopo examinar criticamente essas deficiências, analisando suas raízes, manifestações e impactos. Busca-se demonstrar que o teletrabalho, embora relevante para a modernização administrativa, tem sido implementado com reduzido cuidado normativo, gerando efeitos adversos que demandam reavaliação urgente. Afinal de contas, a Justiça, arrancada de seus corredores, passou a habitar o etéreo — mas nem toda presença tolera ser convertida em ausência.

1 A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

1.1 Marco normativo

O Conselho Nacional de Justiça inaugurou, com a Resolução nº 227/2016, um marco institucional decisivo para a formalização do teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. O normativo, concebido em período anterior à pandemia, instituiu um regime facultativo e condicionado ao cumprimento de metas específicas, ligando a autorização para o trabalho remoto à demonstração de desempenho superior ao modelo presencial. Na redação da norma, observa-se nítida prevalência da lógica gerencialista, para a qual o teletrabalho é apresentado como instrumento de maximização da produtividade e racionalização administrativa.

Posteriormente, a Resolução nº 465/2022 redefiniu o panorama normativo ao consolidar o modelo híbrido e detalhar procedimentos relativos à aferição de desempenho, controle de frequência, segurança da informação e critérios de elegibilidade. A resolução reforça princípios

clássicos de governança pública – eficiência, mensurabilidade, economicidade e *accountability* – alinhando-se ao paradigma do *New Public Management*, para o qual a administração pública deve operar sob métricas claras de performance e resultados (Hood, 1991).

Não obstante, o marco regulatório revela lacunas sensíveis. Embora estabeleça parâmetros para monitoramento da produtividade, dedica menor atenção aos impactos subjetivos, psicossociais e ergonômicos do teletrabalho. A crítica já fora antecipada por Dejours, ao afirmar que “nenhuma organização do trabalho é neutra do ponto de vista psíquico: toda prescrição carrega potencial de sofrimento ou de realização” (Dejours, 2012, p. 53). Assim, a ausência de diretrizes robustas sobre saúde mental, ergonomia e cooperação pode gerar déficit de proteção institucional.

Além disso, autores da administração pública alertam que a governança digital não pode se restringir à mera implementação tecnológica. Margetts e Dunleavy (2013) assinalam que a transformação digital do Estado deve considerar interações humanas, cultura organizacional e condições de trabalho, sob pena de produzir “efeitos perversos” que minam a legitimidade institucional. Essas advertências mostram-se particularmente pertinentes para o Judiciário, cuja atividade envolve forte carga cognitiva, densa responsabilidade social e necessidade de ambientes cooperativos.

1.2 Expansão quantitativa

Como dito em linhas pretéritas, a adoção do teletrabalho no Poder Judiciário intensificou-se de forma exponencial nos anos subsequentes à pandemia de Covid-19. Dados divulgados pelo próprio CNJ indicam que, em meados de 2023, mais de 60% dos servidores encontravam-se parcial ou integralmente vinculados ao regime remoto, revelando profunda reconfiguração da cultura organizacional - situação que pode oscilar, a depender de cada Tribunal, observado, em todas as hipóteses, o percentual de 30% do quadro lotacional.

A expansão decorre, sobretudo, do acelerado investimento em infraestrutura tecnológica: ampliação do Processo Judicial Eletrônico (PJe), disseminação das audiências por videoconferência, implementação de sistemas de análise de dados (*Business Intelligence*) e incorporação paulatina de ferramentas de inteligência artificial para triagem e apoio ao fluxo processual.

Tal movimento confirma a tese de Castells (2009) de que a digitalização não constitui mero recurso instrumental, mas pressupõe nova morfologia social, marcada pela interconexão contínua e

pela reconfiguração dos tempos e espaços do trabalho. Para o autor, “a lógica da rede altera a estrutura da atividade humana, independentemente da vontade dos indivíduos” (Castells, 2009, p. 78), o que ajuda a compreender a força estrutural da transição tecnológica no Judiciário.

Todavia, a expansão quantitativa não se deu de modo homogêneo. Pesquisas internas apontam assimetrias significativas entre ramos da Justiça, regiões geográficas e unidades administrativas. Tribunais com maior capacidade orçamentária e melhor infraestrutura digital avançaram mais rapidamente, ao passo que unidades periféricas enfrentaram limitações relativas à conectividade, ao suporte técnico e à capacitação dos trabalhadores. Como observa Abrucio (2017), as reformas administrativas no Brasil tendem a produzir “ilhas de excelência” coexistindo com “áreas de precariedade”, fenômeno que se reproduz na adoção do trabalho remoto.

Além disso, a aceleração tecnológica – embora imprescindível em contexto pandêmico – ocorreu em muitos casos sem planejamento adequado, resultando em ambientes improvisados, jornadas prolongadas e déficit de acompanhamento institucional da saúde laboral. Do ponto de vista da psicodinâmica, esse tipo de transição abrupta tende a fragilizar defesas coletivas e intensificar o sofrimento, uma vez que “a mudança organizacional súbita desestabiliza os pactos subjetivos que sustentam a cooperação” (Dejours, 2012, p. 112).

Assim, a expansão quantitativa do teletrabalho no Judiciário, embora exitosa do ponto de vista da continuidade do serviço público, revela problemáticas estruturais associadas à desigualdade de condições e à ausência de marcos regulatórios plenamente articulados aos determinantes subjetivos do trabalho.

2 AS DEFICIÊNCIAS DO TRABALHO REMOTO NO JUDICIÁRIO

2.1 Precarização simbólica e invisibilização do trabalho

A migração do trabalho para ambientes domiciliares ou extramuros institucionais produz efeitos que ultrapassam a esfera operacional. Em termos psicossociais, a retirada do trabalhador do espaço físico da organização opera como mecanismo de precarização simbólica, expressão que remete não apenas à falta de recursos materiais, mas ao enfraquecimento dos vínculos de

pertencimento, da identidade profissional e dos dispositivos coletivos de reconhecimento.

O reconhecimento — seja pelos pares, pela hierarquia ou pelo público usuário — constitui elemento estruturante da saúde psíquica no trabalho. Para Dejours, “sem reconhecimento, o sofrimento tende a transformar-se em padecimento mudo e solitário, incapaz de produzir sentido” (Dejours, 2012, p. 91). No ambiente remoto, contudo, o reconhecimento torna-se intermitente, fragmentado e mediado por interfaces digitais, o que debilita sua função estruturante.

Além disso, a ausência física do espaço institucional afeta o modo como o servidor se inscreve simbolicamente na organização. A materialidade do local de trabalho — o gabinete, a secretaria, o corredor de circulação, a sala de audiências — desempenha papel identitário profundo, funcionando como cenário onde se produz não apenas a atividade, mas também o reconhecimento mútuo e a visibilidade social do trabalho. Ao romper esse espaço compartilhado, o teletrabalho instaura o risco da invisibilização, na medida em que o esforço cotidiano deixa de ser testemunhado direta e coletivamente.

Autores como Gaulejac (2007) e Clot (2010) destacam que o trabalho humano é sempre uma atividade socialmente situada, na qual o reconhecimento decorre de olhares que se cruzam, gestos que se repetem e rituais que estruturam a pertença coletiva. A retirada desses elementos — substituídos por plataformas, câmeras desligadas e mensagens instantâneas — compromete o papel simbólico do espaço organizacional como lugar de validação e suporte.

Do ponto de vista da sociologia do trabalho, esse fenômeno também pode ser compreendido como parte de um processo mais amplo de desmaterialização e individualização do trabalho, característico do capitalismo informacional. Como assinala Sennett, “a corrosão do caráter ocorre quando os laços que conectam o indivíduo à instituição tornam-se frágeis, efêmeros e desprovidos de continuidade” (Sennett, 2006, p. 32). No teletrabalho, tal corrosão manifesta-se na percepção de que o trabalhador remoto é visto menos como integrante da engrenagem institucional e mais como executor isolado de metas e tarefas.

Essa invisibilização simbólica possui efeitos concretos: dificulta a circulação de reconhecimento, fragiliza a cooperação, reduz a coesão organizacional e intensifica a vivência de solidão laboral. A comunicação digital — embora eficiente para transmissão de informações — mostra-se menos apta a reproduzir nuances afetivas, gestos de validação e interações espontâneas que sustentam a construção coletiva do sentido do trabalho. Afinal de contas, “o

sofrimento não pode ser dito a quem não está presente” (Dejours, 2004, p. 58), evidenciando que a mediação tecnológica tende a empobrecer a experiência relacional.

Desse modo, a precarização simbólica e a invisibilização do labor, longe de constituírem efeitos periféricos, compõem dimensões centrais para a compreensão dos riscos subjetivos do teletrabalho. Trata-se de problemática que exige resposta institucional robusta, capaz de reconstruir canais de reconhecimento, fortalecer vínculos coletivos e garantir que a transição digital não se converta em erosão da saúde mental dos trabalhadores.

2.2 Erosão da colegialidade e da cultura institucional

A colegialidade, enquanto forma de cooperação estruturada e prática cotidiana de troca entre trabalhadores, constitui elemento essencial para a vitalidade das instituições públicas. No contexto do Poder Judiciário, a convivência presencial nos fóruns, gabinetes e unidades administrativas sempre desempenhou papel decisivo na construção da cultura institucional, favorecendo a circulação de saberes tácitos, o compartilhamento de experiências, a construção de confiança e a sedimentação de valores comuns. Esses espaços informais — corredores, salas de espera, reuniões espontâneas, conversas breves — funcionavam como dispositivos de socialização profissional, capazes de produzir coesão simbólica e fortalecer a identidade coletiva.

Com a virtualização abrupta das relações de trabalho, observou-se uma transformação profunda dessa dinâmica. O teletrabalho, ao fragmentar o espaço comum e deslocar as interações para ambientes digitais, provocou erosão da colegialidade e enfraquecimento de práticas coletivas que sustentavam a memória organizacional. “O trabalho só se realiza plenamente quando encontra o outro, quando é atravessado pela presença, pela cooperação e pela controvérsia viva” (Clot, 2010, p. 74). A ausência desses encontros, decerto, repercute diretamente na qualidade do trabalho e na saúde dos sujeitos.

Um dos efeitos mais evidentes da virtualização é a redução dos coletivos de trabalho, tal como compreendidos pela psicodinâmica: grupos que elaboram estratégias comuns de enfrentamento das dificuldades, constroem critérios compartilhados de validação e conferem sentido à atividade. Ao dissolver esses coletivos, o teletrabalho tende a individualizar desafios, intensificar sentimentos de isolamento e dificultar a construção de defesas psíquicas coletivas.

Do ponto de vista sociológico, a perda da presença contínua também compromete a produção da cultura institucional,

entendida como conjunto de práticas, símbolos, modos de decidir e maneiras de interpretar o mundo organizacional. A cultura jurídica, em especial, constitui-se historicamente por meio da convivência: observação mútua, transmissão geracional de práticas, imitação, debates espontâneos e construção gradual de estilos decisórios. Vale dizer, “a realidade institucional se produz e se reproduz pela interação cotidiana” (Berger; Luckmann, 2004, p. 67). A redução drástica dessas interações afeta, portanto, a própria capacidade da instituição de reproduzir sua identidade.

Nesse cenário, a virtualização radical contribui para um fenômeno de desancoragem institucional, caracterizado pela fragilização dos laços horizontais (entre colegas) e verticais (entre chefias e equipes). Processos decisórios tornam-se mais opacos, o fluxo de informações mais assimétrico e a cooperação mais rarefeita. A ausência de contato cotidiano diminui a percepção de pertencimento e, por conseguinte, a adesão afetiva ao projeto institucional.

Além disso, a memória organizacional — composta por narrativas, rituais, práticas e histórias transmitidas informalmente — sofre impactos significativos. A memória de uma instituição não reside apenas em documentos e normativos, mas sobretudo em práticas encarnadas pelos sujeitos. Para Halbwachs, “a memória coletiva só subsiste enquanto houver grupos para sustentá-la” (Halbwachs, 2006, p. 89). A redução drástica dos espaços compartilhados compromete essa continuidade, tornando mais difícil a transmissão dos valores que estruturam o *ethos* do Judiciário.

Assim, a erosão da colegialidade e da cultura institucional não constitui mero efeito colateral da digitalização, mas um risco estrutural que repercute sobre a qualidade do serviço prestado, sobre a saúde mental dos trabalhadores e sobre a própria capacidade do Judiciário de manter coesão, identidade e legitimidade. A reconstrução desses laços exige políticas deliberadas de fortalecimento dos coletivos de trabalho, criação de espaços híbridos de convivência e valorização das práticas de cooperação que historicamente sustentaram a cultura institucional.

2.3 Impactos no acesso à justiça

A virtualização dos serviços judiciais, embora promissora sob diversas perspectivas — como a ampliação da celeridade processual, a desburocratização de rotinas administrativas e a eliminação de deslocamentos onerosos — também enseja desafios significativos para a concretização do acesso à justiça, especialmente quando se considera o público vulnerabilizado. Até porque o acesso à justiça não se esgota

na abertura formal dos tribunais, mas envolve a capacidade efetiva de compreensão, participação e reconhecimento no processo judicial.

A propósito do tema, vale ainda resgatar o paradigma inaugurado por Cappelletti e Garth, o qual permanece atual. Os autores defendem que “acesso à justiça significa garantir a todos, e particularmente aos vulneráveis, um sistema capaz de acolhê-los em sua integralidade” (Cappelletti; Garth, 1988, p. 9). A advertência é crucial: uma transição digital que priorize a eficiência procedimental sem preservar essa integralidade tende a gerar novas barreiras – agora de natureza tecnológica e comunicacional.

Entre tais barreiras, destaca-se o fenômeno da exclusão digital, ainda latente no Brasil. A despeito da expansão do acesso à *internet*, parcela expressiva da população enfrenta dificuldades relativas à conectividade, aquisição de equipamentos adequados e domínio das competências digitais essenciais. Assim, o ambiente processual remoto pode converter-se em arena assimétrica, na qual sujeitos hipossuficientes encontram obstáculos para exercer plenamente direitos como a ampla defesa, a produção de prova e a compreensão dos atos judiciais.

Além disso, a realização de audiências virtuais – ainda que funcional para determinadas etapas processuais – tende a reforçar a impessoalidade das interações. A comunicação mediada por telas elimina nuances expressivas fundamentais, como linguagem corporal, hesitações, emoção, desconfortos ou inseguranças que, muitas vezes, possuem relevância probatória. Pesquisas da psicologia jurídica demonstram que a percepção da credibilidade testemunhal sofre impacto quando o julgador não dispõe de sinais não verbais consistentes. Como ressalta Goffman, “a interação face a face contém elementos simbólicos que não podem ser reduzidos a palavras: são esses elementos que conferem espessura à experiência social” (Goffman, 1967, p. 35).

Esse empobrecimento da comunicação afeta de modo mais severo grupos vulneráveis – pessoas em situação de rua, trabalhadores informais, mulheres vítimas de violência, idosos, pessoas com deficiência, populações ribeirinhas, quilombolas ou residentes em áreas remotas. Para tais grupos, a presença física do Estado-juiz – sua escuta, sua disponibilidade, sua materialidade institucional – desempenha papel protetivo que não se reproduz integralmente no ambiente virtual. A audiência presencial, nesse sentido, constitui espaço de acolhimento e de reconhecimento público do sofrimento, algo que, como lembra Honneth, é dimensão fundamental da justiça: “a luta por reconhecimento é a luta por tornar-se visível aos olhos do outro” (Honneth, 2003, p. 118).

Outro aspecto sensível diz respeito ao deslocamento do ônus tecnológico para o usuário, que passa a ser responsável por garantir a

qualidade da conexão, o ambiente adequado, o equipamento funcional e o domínio das plataformas digitais. Essa responsabilização pode comprometer o equilíbrio processual, especialmente quando o Estado não assegura meios suficientes de inclusão digital ou espaços de apoio presencial, como salas de videoconferência assistida, centrais de cidadania ou unidades híbridas.

A virtualização integral, assim, pode produzir uma tensão estrutural entre eficiência e justiça, conduzindo a um sistema que funciona mais rapidamente, porém nem sempre de forma mais justa. A modernização tecnológica, para ser legítima, precisa ser acompanhada de políticas de acessibilidade, formação cidadã, suporte institucional e preservação das dimensões humanas da jurisdição.

Dessa maneira, embora o teletrabalho e a digitalização representem avanços inegáveis, sua adoção exige cautela teórica e institucional. É imprescindível que o Poder Judiciário assegure que os benefícios da tecnologia não sejam apropriados de modo desigual, a reforçar vulnerabilidades históricas e a (re)produzir novas formas de silenciamento. O compromisso com o acesso à justiça — em sua acepção mais profunda — impõe que a inovação digital esteja subordinada ao princípio fundamental da inclusão, e não o contrário.

2.4 Queda de produtividade no serviço judiciário

Nos debates contemporâneos sobre a adoção do teletrabalho no Poder Judiciário, costuma-se enfatizar os supostos ganhos de eficiência, celeridade e adequação funcional. Contudo, evidências recentes apontam que a digitalização em massa e o trabalho remoto estruturado em tempo indeterminado podem ter gerado, para os tribunais federais, uma queda na produtividade efetiva.

Um estudo divulgado em outubro de 2025, com dados referentes aos cinco Tribunais Regionais Federais brasileiros, no período compreendido entre 2018 e 2023, constatou que a eficácia institucional, medida pela chamada taxa de congestionamento líquida — isto é, o quociente entre casos novos distribuídos e casos resolvidos/baixados — aumentou de 0,55 para 0,63 entre 2018 e 2020. Esse incremento indica uma piora da eficiência, sugerindo que o teletrabalho, no âmbito do Judiciário Federal, no contexto pandêmico e pós-pandemia, coincidiu com maior acúmulo de processos pendentes e diminuição relativa da capacidade resolutiva (Folha de S.Paulo, 2025).

Esse dado contrasta com percepções institucionais anteriores, de tribunais ou associações de servidores, que apontavam o teletrabalho como fator de ganhos de produtividade. Em 2018, por exemplo, entidades do Judiciário federal e estadual divulgavam que o teletrabalho “permitiu

conciliar [...] sem prejuízo da qualidade e celeridade na execução do trabalho” e sugeriam que a modalidade seria eficiente na redistribuição da carga de trabalho (Conselho Nacional de Justiça, 2025).

Tal contradição exige reflexão crítica, pois evidencia como a mensuração institucional da “produtividade” muitas vezes se baseia em metas ou números absolutos de atos praticados, sem considerar variáveis estruturais como complexidade dos processos, mudança de perfil das demandas, desigualdades regionais de infraestrutura e sobrecarga cognitiva decorrente do trabalho remoto. A dependência de indicadores quantitativos simples favorece a ilusão de eficiência, ainda que a eficiência real – entendida como resolução substantiva de conflitos, satisfação dos jurisdicionados e redução do acervo – possa estar comprometida.

Ademais, a adoção generalizada e sem preparo suficiente de teletrabalho institucional provocou impactos diversos: sobrecarga da infraestrutura digital, heterogeneidade nas condições de trabalho remoto, dificuldade de coordenação de equipes, aumento do isolamento profissional e diminuição da interação presencial – fatores que, segundo a teoria da burocracia digital, tendem a reduzir a qualidade da atividade deliberativa e a eficácia coletiva (Yeung; Silva, 2023).

Essa constatação reforça a necessidade de reavaliar o uso indiscriminado do teletrabalho, adotando políticas de balanceamento entre trabalho remoto e presencial, investindo em infraestrutura, avaliação qualitativa da produtividade e salvaguardas de saúde laboral e institucional.

3 A EXPERIÊNCIA DA INICIATIVA PRIVADA: o movimento de retorno presencial

Diferentemente do percurso adotado por instituições públicas, a experiência da iniciativa privada revela movimento pendular no tocante ao trabalho remoto. Após fase inicial de entusiasmo com a virtualização total – impulsionada por discursos de modernização, retenção de talentos e redução de custos operacionais –, observa-se, a partir de 2022, um processo gradativo de retorno presencial, especialmente entre grandes corporações dos setores de tecnologia, finanças e serviços. Empresas que outrora simbolizavam o futuro “sem escritórios”, como Google, Meta, Amazon e a própria Zoom, passaram a revisitar suas políticas, adotando regimes obrigatórios de presença entre três e quatro dias por semana.

Esse fenômeno tem sido denominado, pela gestão contemporânea, como *return-to-office turn*, marcado pela percepção crescente de que o trabalho remoto integral, embora funcional em ciclos curtos,

produz efeitos adversos sobre a coordenação das equipes, a circulação de conhecimento tácito, a inovação e a cultura organizacional. Estudos de Davenport (2023) e Bloom (2022) demonstram que a presença física favorece serendipidades criativas, reduz assimetrias de informação e reanima redes informais de colaboração — elementos que se revelaram insubstituíveis para a coesão institucional.

A propósito do tema, em sua pesquisa, conduzida pela *Stanford University*, Bloom (2022) indica que empresas com retorno parcial ao presencial apresentaram melhora significativa em indicadores de criatividade, inovação incremental e resolução coletiva de problemas. Além disso, relatório do *Microsoft Work Trend Index* de 2023 demonstrou que 87% dos trabalhadores afirmaram sentir-se mais conectados aos colegas quando interagiam presencialmente ao menos parte da semana, e que líderes corporativos identificaram queda sensível na “confiança organizacional” em equipes totalmente remotas — conceito que remete ao repertório que sustenta relações de cooperação duradoura.

No mesmo sentido, Sennett (2006), ao investigar os efeitos da flexibilidade das relações de trabalho, já advertia que modelos que dissolvem vínculos estáveis corroem o caráter profissional e fragilizam as formas tradicionais de solidariedade laboral. O movimento atual da iniciativa privada parece confirmar, empiricamente, essa hipótese: a cultura corporativa — este tecido que define expectativas, valores e rituais coletivos — mostrou-se vulnerável à desmaterialização dos espaços de trabalho.

Decerto, o retorno não se dá apenas por razões subjetivas. Estudos financeiros recentes apontam que empresas que exigiram retorno presencial observaram, em média, incrementos entre 8% e 12% na produtividade relativa das equipes, especialmente em atividades que demandam coordenação intensa e criatividade coletiva (Davenport, 2023). Assim, o redesenho híbrido emerge não como retrocesso, mas como reajuste pragmático à complexidade do trabalho humano — que resiste, em sua natureza relacional, a ser integralmente transposto para a virtualidade. Em outras palavras:

[...] hybrid arrangements balance the benefits of being in the office in person — greater ability to collaborate, innovate and build culture — with the benefits of quiet and the lack of commuting that come from working from home (Bloom, 2021).²

Esse movimento, no entanto, não elimina o reconhecimento de benefícios relevantes do teletrabalho, como a ampliação do bem-estar

² [...] os arranjos híbridos equilibram os benefícios da presença física no escritório — maior capacidade de colaborar, inovar e construir cultura — com os benefícios do silêncio e da ausência de deslocamentos próprios do trabalho realizado a partir de casa (Bloom, 2021, tradução nossa)

de certos grupos, a redução de deslocamentos e a maior autonomia na gestão do tempo. O que se constata, de forma mais nuançada, é a inadequação de modelos totalizantes: nem a virtualização absoluta, nem o presencialismo rígido respondem plenamente aos desafios contemporâneos. A experiência corporativa indica que a presença física continua sendo vetor vital de integração simbólica, preservação da cultura e construção de confiança — elementos tão necessários quanto invisíveis.

Esse retorno presencial no setor privado oferece ao Poder Judiciário um campo de observação empírico que não pode ser negligenciado. Afinal, se organizações altamente digitalizadas, dotadas de vastos recursos tecnológicos e redes globais, concluíram que o trabalho integralmente remoto produz erosões sistêmicas, tais achados tornam-se ainda mais relevantes para instituições cuja atividade é ancorada, por natureza, na deliberação colegiada, na produção de sentido jurídico e na interação humana direta com os jurisdicionados.

4 PROGNÓSTICO DE FUTURO: cenários possíveis para o trabalho remoto no Poder Judiciário

O futuro do trabalho remoto no Judiciário brasileiro dependerá de um conjunto de vetores estruturais: a capacidade institucional de reformular seus modelos de gestão; a maturidade tecnológica das plataformas judiciais; a consolidação de métricas qualitativas de desempenho; e, sobretudo, a compreensão de que eficiência administrativa não se realiza à revelia da experiência humana do trabalho.

Em um cenário de inércia institucional, a tendência é que o teletrabalho continue a produzir externalidades negativas já verificadas empiricamente: aumento da taxa de congestionamento, perda de colegialidade, fragmentação do reconhecimento simbólico e diminuição da produtividade real. A manutenção acrítica do modelo remoto integral — impulsionado por argumentos econômicos de curto prazo — tenderia a aprofundar o déficit de capacidade deliberativa e a insatisfação dos jurisdicionados, especialmente dos mais vulneráveis digitalmente.

Por outro lado, um cenário de reconstrução institucional — mais desejável, embora mais custoso — pressupõe a reinvenção do teletrabalho dentro de um modelo “convergente”, que equilibre presença e virtualidade. Modelos híbridos, quando bem definidos, reduzem a sobrecarga cognitiva, fortalecem redes de colaboração e restauram formas essenciais de reconhecimento intersubjetivo (Honneth, 2003; Dejours, 2012).

Essa modelagem híbrida, aliás, será implementada pela instituição financeira digital Nubank a partir de julho de 2026. Após um

quinquênio de adoção do trabalho remoto – período em que a empresa experimentou expressivo crescimento econômico, expansão geográfica e consolidação de resultados financeiros robustos –, a reorientação estratégica foi justificada pela liderança corporativa como necessária ao fortalecimento da cultura organizacional, à intensificação dos processos inovativos e ao aprimoramento da excelência operacional. (Nubank, 2026)

O discurso institucional sustenta que a copresença física favorece a construção de vínculos de pertencimento, a circulação informal de saberes e a criatividade coletiva, dimensões que, embora pouco mensuráveis, seriam essenciais à sustentação de projetos empresariais de alta complexidade (Nubank, 2026).

Nesse sentido, o caso Nubank ilustra uma inflexão relevante no debate acadêmico sobre o trabalho contemporâneo, ao evidenciar que os ganhos de produtividade e conveniência associados ao teletrabalho podem coexistir com custos simbólicos e organizacionais, impulsionando modelos híbridos como tentativa de síntese entre autonomia individual e desempenho coletivo.

Embora, claro, situada no âmbito da iniciativa privada e orientada por racionalidades empresariais próprias, a experiência do Nubank oferece subsídios analíticos relevantes para a reflexão institucional no âmbito do Poder Judiciário, especialmente no que concerne à organização do trabalho e à gestão de pessoas em contextos de elevada complexidade. Nesse cenário, o teletrabalho não seria visto como panaceia tecnológica, mas como uma ferramenta subordinada à finalidade constitucional do Judiciário: oferecer tutela jurisdicional adequada, acessível e humanizada.

O prognóstico, portanto, demonstra que o teletrabalho judicial não está condenado ao fracasso nem destinado ao êxito – ele é um projeto inacabado, cujo resultado dependerá das escolhas político-institucionais dos próximos anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida revela que o teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro, embora tenha surgido como resposta emergencial à pandemia e se consolidado como política pública mediante Resoluções do CNJ, apresenta um conjunto significativo de limites estruturais. A expansão quantitativa da modalidade não foi acompanhada da necessária reflexão qualitativa: privilegiaram-se indicadores de eficiência estritamente numéricos, ao passo que se negligenciaram dimensões psicossociais, organizacionais e epistemológicas do trabalho jurídico.

As evidências — inclusive o recente levantamento sobre os Tribunais Regionais Federais — indicam que o teletrabalho pode reduzir a produtividade efetiva, aumentar o acervo pendente e produzir formas de precarização simbólica que afetam o bem-estar e o sentido de pertencimento dos servidores. A virtualização radical também impacta negativamente o acesso à justiça, especialmente para populações vulneráveis, contrariando o mandamento de que o sistema deve acolher os sujeitos em sua integralidade.

Mais profundamente, o regime remoto tensiona a própria identidade institucional do Judiciário. A erosão da colegialidade, a fragmentação dos vínculos profissionais e a redução dos espaços de deliberação presencial enfraquecem a cultura organizacional, diminuindo a capacidade do sistema de produzir respostas coerentes e socialmente legitimadas. Como advertia Weber, a burocracia moderna depende de rotinas, interações e práticas compartilhadas que estruturam a racionalidade jurídica; sua virtualização integral pode produzir uma racionalidade empobrecida, desconectada da experiência concreta dos usuários e dos trabalhadores.

Essas constatações, entretanto, não conduzem a um diagnóstico fatalista. Ao contrário: mostram que o desafio contemporâneo é repolitizar o debate sobre o teletrabalho, retirando-o da esfera meramente gerencial e recolocando-o na agenda da governança democrática do Judiciário. O futuro dependerá da construção de modelos híbridos responsáveis, do fortalecimento da infraestrutura digital, da criação de métricas qualitativas de desempenho e da reinstauração de espaços institucionais de encontro e colegialidade.

Vale dizer, o teletrabalho somente cumprirá sua promessa modernizadora se for civilizado pela ética do cuidado institucional, pela centralidade do jurisdicionado e pela compreensão de que tecnologia não substitui o valor político-humano da presença. Sem isso, corre-se o risco de se converter em um mecanismo de redução simbólica do trabalho, de baixa produtividade real e de erosão da própria legitimidade do Poder Judiciário.

A Justiça — que fique a lição — não simpatiza com a Cloé de Calvino, aquela cidade em que os olhares se cruzam sem jamais produzir vínculo, em que a convivência se esgarça em pura abstração e nada verdadeiramente acontece, porque tudo permanece suspenso entre a presença e a ausência.

REFERÊNCIAS

- BLOOM, Nicholas. *Hybrid work is here to stay: data from 30,000 workers*. Stanford Institute for Economic Policy Research, 2022.
- BLOOM, Nicholas. *Hybrid is the future of work*. Stanford Institute for Economic Policy Research, Stanford, jun. 2021. Disponível em: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>. .
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016*. Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2016.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 465, de 28 de junho de 2022*. Institui diretrizes para o teletrabalho e o regime híbrido no Judiciário. Brasília: CNJ, 2022.
- CALVINO, Italo. *As cidades invisíveis*. Tradução de Diogo Mainardi. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. (Original de 1978).
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 9ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tribunais-o-teletrabalho-aumenta-produtividade-do-judiciario/> Acesso em 02/12/2025.
- DAVENPORT, Thomas. *The Return-to-Office Paradox: Why Innovation Demands Presence*. Harvard Business Review, Boston, 2023.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- DRUCKER, Peter. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais*. Tradução de Luiz Repa. São Paulo: Editora 34, 2003.
- MICROSOFT. *Work Trend Index 2023: Annual Report*. Redmond: Microsoft Corporation, 2023.

NUBANK. Disponível em <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-anuncia-novo-modelo-hibrido-para-2026/>. Acesso em data de 23/01/2026.

OLIVEIRA, João Paulo. *Teletrabalho e adoecimento no setor público: entre a autonomia e o controle*. Revista Brasileira de Administração Pública, Brasília, v. 55, n. 3, p. 112-130, 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A cruel pedagogia do vírus*. Coimbra: Almedina, 2020.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 1999. v. 1.